

8

TENDENCIAS DE LA CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO

Mónica García-Rubiano*

Juan Javier Vesga Rodríguez**

Carlos Forero-Aponte***

Universidad Católica de Colombia

Introducción

La imagen corporativa en relación con el medio se evidencia en el informe de Deloitte (2018) sobre tendencias del capital humano, en donde se reportan alrededor de 11.000 cuestionarios aplicados a gerentes de 140 países y 150 líderes de empresas colombianas, el planteamiento realizado sugiere que el capital social cobra tanto importancia como el físico y el financiero. Estos aspectos están relacionados con la identidad corporativa y cómo se relaciona a su vez con la cultura y la gestión del cambio en la organización.

La cultura y la gestión del cambio han cobrado mucho interés para las personas que guían las organizaciones, los estudios realizados por Deloitte en 2017 se focalizaron en la relación de la cultura y el compromiso como elementos importantes del empleado; los resultados del estudio dejan en evidencia cómo la habilidad de las organizaciones para afrontar inconvenientes de compromiso y cultura tenían una reducción del 14% con respecto al año anterior, estos datos permiten entender la complejidad del ambiente en el ámbito laboral y dan cuenta de la importancia de desarrollar conocimiento válido que oriente a académicos y empresarios para que puedan abordar de una manera adecuada estos aspectos.

mgarcia@ucatolica.edu.co

* <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>

** <https://orcid.org/0000-0003-2382-5104>

*** <https://orcid.org/0000-0003-0132-4595>

Cultura organizacional

Este constructo ha sido estudiado por diversas disciplinas como la sociología y la antropología. White (1964) señala que la cultura es producto de las características propias del contexto de la organización. Por su parte, Morgan (1998) considera que el estudio de la cultura se hizo más evidente después de la segunda guerra mundial.

Para Cameron y Quinn (2011) y Schein (1984) la cultura hace referencia al desarrollo de los aspectos tácitos dados por un grupo de personas y evidenciado en la organización a partir de procesos de innovación con miras al cumplimiento de los principios de la organización por parte de los miembros de esta. Y, por lo tanto, debe ser orientado a las personas que se integren a la organización como aspectos validados por esta y que se convierten en una guía de acción.

Los estudios sobre cultura muestran que el modelo de valores por competencias es uno de los más influyentes ya que se centró en la identificación de indicadores de efectividad organizacional (Quinn y Rohrbaugh, 1983), lo que llevó a la generación de grandes controversias.

Modelo de valores en competencia

Este modelo tiene como principal objetivo evaluar los valores dentro de la organización y preparar el cambio necesario para la organización (Cameron y Quinn, 2011), permitiendo diagnosticar la actuación de las personas en la organización en función de los valores y la manera como estos se pueden incorporar a los valores organizacionales. Este modelo considera dos ejes, el horizontal contrasta la orientación interna que se enfoca en beneficio de la organización y la orientación externa focalizada en el logro de los objetivos (Baray, 2009). El segundo eje es la vertical diferencia entre la flexibilidad y el control (Vargas, Sampieri, Álvarez y Vargas, 2012). La combinación de estos dos ejes da lugar a cuatro tipos de cultura.

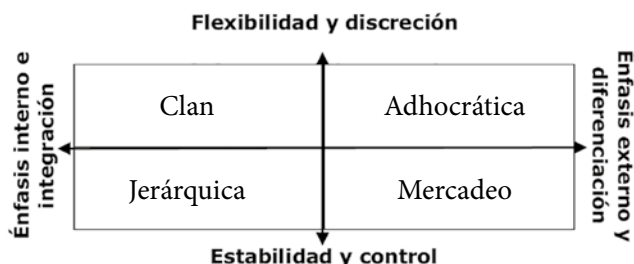


Figura 1. Cultura organizacional según el modelo de valores en competencias

Fuente: Cameron y Quinn (2006, p. 35)

Cultura de clan: la cultura de clan se enmarca entre orientación interna y control flexible que interactúan entre sí de manera proporcional. Esta cultura se caracteriza por tener una dinámica familiar, en donde sus valores y objetivos son compartidos por las personas que trabajan en la empresa, se genera sentido de pertenencia, trabajo en equipo, lealtad y consenso (Quinn y Rohrbaugh, 1981; Cameron y Quinn, 2011).

Cultura adhocrática: la organización es un lugar dinámico, que promueve la innovación y creatividad, que permiten la generación de nuevos productos y servicios (Cameron y Quinn, 2011).

Cultura jerárquica: es característico de empresas estructuradas y formalizadas. Permite la estabilidad y el desempeño eficiente en términos de entregas confiables, programación exacta y bajo costo (Cameron y Quinn, 2011).

Cultura de mercadeo: se orienta a los resultados, por consiguiente, su énfasis es el éxito, ganar y mantener la reputación corporativa (Robbins, 2004).

Cambio organizacional

El concepto de cambio se ha transformado a lo largo del tiempo (Roskin, 1986). El cambio organizacional es la transformación a la cual está sujeta una organización y que puede causar diferente impacto a la cultura, es un proceso flexible, combinado y de doble entrada (Grant, Michelson, Oswick y Wailes, 2005). Los autores señalan que es un proceso multiperspectivo, que considera diversos aspectos como el comportamiento y las actitudes de las personas, así como los contextos en los que se puede desarrollar.

Finalmente, Jacobs, Witteloostuijn y Zeyse (2012) definen el cambio organizacional como un fenómeno notoriamente complejo, debido a que se pueden tener perspectivas muy diferentes a veces complementarias, pero también contradictorias, pues en ella se centran tres niveles a evaluar: uno micro, que se refiere a los individuos; uno meso, que se refiere a los grupos, y uno macro, que se refiere al entorno de la organización y de las poblaciones de las organizaciones.

En conclusión, el cambio organizacional se puede definir como esa transformación de los procesos y actividades desarrollados por el individuo en la organización, que generan un impacto sociocultural significativo para promover un adecuado desempeño laboral que incremente la satisfacción del individuo y del grupo logrando mayor rentabilidad en la organización. En el momento en que se presenta un cambio dentro de la organización, todos los integrantes reciben una información básica sobre los cambios que se planea implementar, en ese momento, se generan los primeros cuestionamientos y el análisis de cómo estos cambios pueden afectar su situación laboral

actual, para que el cambio que se está presentando sea significativo, la organización debe tener la capacidad de implementarlo de tal forma que se puedan cumplir sin que esto afecte negativamente al trabajador (Amis y Ai" Ssaoui, 2013).

El cambio, en la perspectiva de los trabajadores, ha sido abordado principalmente desde las actitudes; sin embargo, la disposición ha sido propuesta como un factor clave que explica las respuestas a los eventos organizacionales tales como los cambios (Smollan, Matheny y Sayers, 2010). El abordaje disposicional implica la tendencia de las personas a sentir y actuar en relación con su contexto laboral, independientemente de la naturaleza y características de su trabajo (Weiss y Cropanzano, 1996).

En la investigación realizada por Villa, Pons y Obando (2018) se utilizó una metodología para diagnosticar el cambio y la cultura organizacional en el desarrollo de la gestión relacionada con la calidad en instituciones de educación superior. Los resultados evidencian barreras culturales que son propias de las instituciones, además, los planes de mejoramiento para la variable de índole social incrementaron el compromiso de los trabajadores con respecto a los procesos de acreditación.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta de investigación es ¿cuál es la asociación entre los aspectos de la cultura y el cambio organizacionales? Como objetivo general se establece identificar la asociación entre los aspectos de la cultura y el cambio organizacionales. Los objetivos específicos son: a) caracterizar la cultura organizacional y la disposición al cambio en las organizaciones participantes, y b) realizar el análisis de la relación entre los aspectos de la cultura y el cambio organizacionales.

Diseño

La investigación propuesta se enmarca en un estudio correlacional entre la cultura y el cambio organizacional (Ato, López y Benavente, 2013).

Participantes

La población participante fue de 212 empleados de una organización de educación superior, de los cuales 118 (55,7%) son hombres y 94 (44,3%) mujeres, cuyas edades oscilan entre los 22 y 83 años; la antigüedad de los empleados en la organización está entre los 6 meses y 41 años. El máximo nivel de estudios alcanzado es de posgrado 132 (62,35%), seguido por técnico/tecnológico 39 (18,4%), pregrado 30 (14,2%) y secundaria 11 (5,2%); el estado civil que predomina es casados 112 (52,8%), solteros 58 (27,4%), en unión libre (12,7%), separados o divorciados 15 (7,1%); en cuanto al tipo de contratación, el 54,7% (116) es a término indefinido, el 42% (89) a término fijo, el 1,9% (4) con prestación de servicios, y el 1,4% (3) por obra labor.

Instrumentos

Para la variable criterio —disposición al cambio organizacional— se empleó el cuestionario diseñado por García y Forero (2016). El instrumento está constituido por tres macrodimensiones: a) individual, b) grupal y c) organizacional, y siete subdimensiones que componen las macrodimensiones: a) aceptación, b) motivación, c) comunicación, d) liderazgo, e) conocimiento, f) clima y g) cultura.

Para medir la orientación de la cultura organizacional se utilizó el instrumento diseñado por Cameron y Quinn (2006), el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual está constituido por seis dimensiones: a) características dominantes, b) liderazgo organizacional, c) administración de personal, d) unión de la organización, e) énfasis estratégico y f) criterio de éxito. Las dimensiones identifican cuatro tipos de cultura organizacional: 1) clan, 2) adhocracia, 3) mercado y 4) jerarquía.

Procedimiento

Las fases en las que se desarrolló esta investigación fueron revisión literatura, aplicación, instrumentos y análisis de resultados.

Resultados

Estadísticos descriptivos de las variables

En la tabla 1 se presentan los descriptivos de los instrumentos de cultura y cambio organizacional. Con relación a la prueba de disposición al cambio, las respuestas de las personas muestran unas medias de la prueba entre 5,20 y 4,97, y las desviaciones están entre 1,02 y 0,87, lo que muestra homogeneidad en las respuestas y una adecuada disposición al cambio por parte de los participantes.

En relación con la orientación de la cultura organizacional la tendencia está entre la cultura jerárquica y la cultura de clan; en la primera predomina el control y la eficiencia, y prevalece la formalización y la estructura del lugar de trabajo; en la segunda predomina la participación y el compromiso que en un sentido figurativo es como una familia, donde la base es el trabajo en equipo, el compromiso organizacional y el involucramiento del empleado.

Tabla 1. Descriptivos de las variables objeto de estudio

	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Cambio organizacional				
Dimensión individual	2,12	6,00	4,7139	0,83381
Motivación	1,00	6,00	4,4473	1,03030
Aceptación	2,50	6,00	5,2028	0,68074
Dimensión grupal	2,71	6,00	4,6776	0,73232
Comunicación	2,29	6,00	4,5067	0,82450
Liderazgo	2,14	6,00	4,8484	0,75453
Dimensión organizacional	2,31	6,00	4,8709	0,69249
Clima	1,20	6,00	4,9726	0,77631
Conocimiento	1,25	6,00	4,6073	0,87079
Cultura	1,00	6,00	4,9488	0,83362
Cultura organizacional				
Características dominantes	8,00	36,00	27,3632	5,63799
Liderazgo organizacional	4,00	36,00	27,9104	6,03359
Administración de los empleados	4,00	36,00	26,3113	5,71165
Cohesión organizacional	8,00	36,00	27,7736	5,49068
Énfasis estratégico	6,00	36,00	27,6887	5,99741
Criterio de éxito	6,00	36,00	25,3208	6,06528
Clan	7,00	54,00	41,5519	8,61566
Adhocrática	7,00	54,00	39,1085	8,85226
De mercado	12,00	54,00	39,6887	8,42796
Jerárquica	12,00	54,00	42,0189	7,55326

Correlaciones de las variables

En las tablas 2 y 3 se muestran las correlaciones entre las dimensiones de la cultura, tipos de cultura organizacional y disposición al cambio, lo que deja en evidencia tanto en las dimensiones como en los tipos de cultura correlaciones significativas al 0,01 con respecto a la disposición al cambio.

A pesar de presentarse correlaciones significativas entre todas las variables de disposición al cambio y cultura organizacional, es importante evaluar la fuerza de la asociación, de acuerdo con Coe y Merino (2003), ya que en este tipo de evaluaciones no resulta conveniente emplear la expresión *tamaño del efecto*, dado que no se trata de una evaluación de relaciones de causalidad.

Tabla 2. Correlación entre las dimensiones de la cultura y la disposición al cambio organizacional

	Características dominantes	Liderazgo organizacional	Administración de los empleados	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Dimensión individual	Coefficiente de correlación	,413**	,479**	,404**	,445**	,335**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Motivación	Coefficiente de correlación	,384**	,447**	,395**	,416**	,291**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Aceptación	Coefficiente de correlación	,360**	,434**	,298**	,408**	,324**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión grupal	Coefficiente de correlación	,495**	,510**	,437**	,499**	,426**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comunicación	Coefficiente de correlación	,504**	,522**	,443**	,491**	,414**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Liderazgo	Coefficiente de correlación	,416**	,441**	,373**	,456**	,376**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tendencias de la cultura y cambio organizacional: estudio de caso

	Características dominantes	Liderazgo organizacional	Administración de los empleados	Cohesión organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de éxito
Dimensión organizacional	Coefficiente de correlación	,522**	,564**	,489**	,580**	,485**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Clima	Coefficiente de correlación	,343**	,392**	,317**	,411**	,266**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Conocimiento	Coefficiente de correlación	,532**	,539**	,510**	,544**	,495**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Cultura	Coefficiente de correlación	,502**	,555**	,465**	,514**	,466**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Tabla 3. Correlación entre los tipos de la cultura y la disposición al cambio organizacional

		Clan	Adhocrática	De mercado	Jerárquica
Dimensión individual	Coefficiente de correlación	,508**	,394**	,362**	,496**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Motivación	Coefficiente de correlación	,487**	,369**	,310**	,461**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Aceptación	Coefficiente de correlación	,427**	,345**	,368**	,440**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión grupal	Coefficiente de correlación	,580**	,468**	,424**	,517**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Comunicación	Coefficiente de correlación	,580**	,472**	,412**	,511**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Liderazgo	Coefficiente de correlación	,509**	,406**	,381**	,466**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Dimensión organizacional	Coefficiente de correlación	,622**	,537**	,498**	,580**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Clima	Coefficiente de correlación	,459**	,319**	,311**	,395**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
Conocimiento	Coefficiente de correlación	,618**	,561**	,509**	,576**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	212	212	212	212
Cultura	Coefficiente de correlación	,568**	,527**	,472**	,549**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000

Discusión

La investigación pone en evidencia la relación entre cambio y cultura organizacional, acordes con el planteamiento de Pettigrew (1979), quien afirma que la cultura hace referencia a los significados aceptados de manera pública y colectiva. Así mismo, se relaciona con la postura de Cameron y Quinn (2006), en cuanto estos resaltan

aspectos internos (personas) como externos (grupo y organización) que permiten identificar diferentes tipos de cultura.

Los resultados de esta investigación son coherentes con el estudio realizado por Haffar, Al-Karaghoulí y Ghoneim (2012), quienes examinaron la influencia de los cuatro tipos de cultura organizacional de la estructura de valores en competencia, en el nivel de preparación individual para el cambio e identificar la cultura y las características de esas organizaciones; los resultados de los análisis indicaron que existe mayor correlación entre los componentes de la preparación individual para el cambio y los tipos de cultura adhocrática; la investigación tuvo como fin brindar una percepción holística en cambio de centrarse en el impacto de los tipos de cultura organizacional en la preparación individual para el cambio.

Schein (2004) señala que la cultura es un patrón de suposiciones aprendidas, compartidas y utilizadas para resolver problemas externos e internos y lograr una adecuada integración del grupo de trabajo, por lo que es pertinente lograr una cultura capaz de afrontar cambios en las organizaciones que permita estar a la vanguardia de la innovación.

Conclusiones

Se puede concluir que lo más importante en el momento de realizar un cambio organizacional es conocer la cultura, los comportamientos de los individuos y de los grupos inmersos en ella, su rendimiento y aprendizaje dentro de la organización, para identificar qué debe cambiarse y cuál sería la mejor estrategia para lograrlo evitando la resistencia al cambio (Cameron y Quinn, 2011).

En futuras investigaciones es recomendable considerar el incremento del alcance psicométrico y explicativo de los cuestionarios empleados, así como la población a la cual se aplican los instrumentos.

Referencias

- Amis, J. M. y Ai" Ssaoui, R. (2013). Readiness for change: An institutional perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69-95. doi: 10.1080/14697017.2013.768435
- Ato, M., López, J. J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29 (3), 1038-1059.
- Baray, H. L. A. (2009). Análisis de la orientación al mercado y la cultura organizacional de las pequeñas empresas de la industria de artes gráficas local. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 2 (1), 19-30.
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.

- Cameron, K. S. y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Deloitte. (2017). Deloitte global human capital trends. Reescribiendo las reglas para la era digital. <https://www2.deloitte.com/gt/es/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends-2017.html>
- Deloitte. (2018). El auge de la empresa social: estudio “Tendencias globales de capital humano 2018”. Resumen ejecutivo. Deloitte insights. https://www2.deloitte.com/co/es.html?icid=site_selector_co
- Erwin, D. y Garman, A. (2010). Resistance to organizational change: linking research and practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 39-56. <http://dx.doi.org/10.1108/01437731011010371>
- Grant, D., Michelson, G., Oswick, C. y Wailes, N. (2005). Guest editorial: Discourse and organizational change. *Journal of Organizational Change Management, Bradford*, 18 (1), 6-15. doi: 10.1108/09534810510579814
- Haffar, M., Al-Karaghoul, W. y Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27 (1), 5-22. doi:10.1108/JOCM-04-2012-0046
- Jacobs, G. A., Witteloostuijn, A. y Zeuse, J. (2012). A theoretical framework of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 26 (5), 772-792.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. Alfaomega.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <https://pdfs.semanticscholar.org/98d7/c9a0199985eb79d828a9060f9530c593ab18.pdf>
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5 (2), 122-140.
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Toward a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29, 363-377. 10.1287/mnsc.29.3.363
- Quinn, R. E., Bright, D., Faerman, S. R., Thompson, M. P. y McGrath, M. R. (2014). *Becoming a master manager: A competing values approach*. John Wiley & Sons.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson/Prentice Hall.
- Roskin, R. (1986). Corporate culture revolution: The management development imperative. *Journal of Managerial Psychology*, 1(2), 3-9.
- Schein, E. H. (1984). Culture as an environmental context for careers. *Journal of Organizational Behavior*, 5(1), 71-81.
- Schein, E. (2004). *Organizational cultures*. Jossey Bass.

- Smollan, R., Matheny, J. y Sayers, J. (2010). Personality, affect and organisational change: A qualitative study. En N. Ashkanasy, W. Zerbe y C. Härtel, *Research on Emotion in Organizations* (vol. 6, pp. 85-112). Emerald Group.
- Vargas, M. D., Sampieri, R., Álvarez, B. E. y Vargas, H. C. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 2, 9-29.
- Villa, E., Pons, R. y Obando, M. (2018). Aplicación de una metodología de diagnóstico del cambio de la cultura organizacional en instituciones de educación superior. *Espacios*, 39 (30), 16-24.
- Weiss, H. y Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cause and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- White, L. A. (1964). *La ciencia de la cultura: un estudio sobre el hombre y la civilización*. Paidós.